

مهارات التوصيف





مهارات الموارد البشرية

Human Resource Skills

مهارات التوصيف الوظيفي



إعـداد

محمود عبدالفتاح رضـوان

خبير التدريب والتنمية الإدارية

المستشار التدريبي لدى المجموعة العربية للتدريب والنشر

عضو جمعية التدريب والتنمية

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2013 - 2012

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية

عبدالفتاح، محمود أحمد

مهارات التوصيف الوظيفي. إعداد: محمود أحمد عبدالفتاح

ط1 - القاهرة: المجموعة العربيـة للتدريب والنشر

98 ص: 29x21 سم.

الترقيم الدولي: 978-977-6298-58-3

1- توصيف الوظائف أ- العنـــوان

ديوي: 658,306 **رقم الإيداع:** 2011/15305

الطبعة الأولى

2012 -2013



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري- مدينة نصر- القاهرة- مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

المحتويات

الموضـوع **الصفحة**

مقدمة الناشر

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

تغطى كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.
- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية.
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة

أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

برامج مركزية:

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محددة والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.





الوحدة الأولى

ماهية إدارة الموارد البشرية (1)

تقديم

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم الموارد وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد ، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة. و بصف عامة اتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المديرون وتتمثل هذه الوظائف في: التخطيط ، التنظيم ، التشكيل، القيادة، و الرقابة.

وبصفة عامة تمثل هذه الوظائف العملية الإدارية، و في مجال دراسة الموارد البشرية يتم التركيز على إحدى هذه الوظائف وهي التشكيل أو ما يطلق عليه بإدارة الموارد البشرية.

1-نشأة إدارة الموارد البشرية:

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه

(1) تم الاعتماد في إعداد هذه الجزئية على الملف على الرابط التالي :
http://www.4shared.com/get/JPp9WBY4/___online.html
حيث أنه غير مبين اسم المؤلف أو الباحث

الحضارات كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حاليا.

ولقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدوارا عدة في حياة المؤسسات، إذ أن الوظائف التي تماشيت بهذه الإدارة تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات، ونمت تدريجيا لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة، وفي مقدمتها العلوم الإدارية، وبالرغم من أن زمان و مكان انطلاقة إدارة الموارد البشرية لم يعرفا بالتحديد، إلا أنه مع بداية العام 1800م أو ما قبله بقليل، برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وأصبحت قيد المناقشة و التطبيق في كل من إنكلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول.

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه، وتتمثل هذه التطورات التاريخية فيما يلي:

الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، أتربة، أبخرة، وغيرها...)، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم، كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

ظهور الحركات العمالية:

مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور، وساعات العمل.

الإدارة العلمية:

حاول فردريك تايلور (Fredrick Taylor)أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم، وإعطائهم أجور محفزة.

ظهور علم النفس الصناعي:

تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

ظهور حركة العلاقات الإنسانية :

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل(مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع"هاوثورن" والتي أشرف عليها "إلتون مايو.(Elton Mayo) "

البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد :

كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية)، وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين ومنع الفصل التعسفي.

البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد:

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف والتدريب، والأجور وخدمات العاملين، والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء و تعظيم الوظائف، وتخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية، في تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

تدخل الدولة بالقوانين و التشريعات :

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال(أي المنظمات والشركات) والعاملين، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات والمعاشات، والأمن الصناعي وصحة العاملين.

3- العوامل المؤثرة في تطور إدارة تسيير الموارد البشرية :

هناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة، ومن هذه الأسباب :

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث: ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم.
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين: أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال: عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين: وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية

وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

4- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

أ- وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإنجازات والترقيات ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخص بالاهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

ب- وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشاة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى :

كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة ، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية ، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.

ج- أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية

التعريف الأول:

هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.

التعريف الثاني:

إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.

التعريف الثالث:

يعرف فرانراش إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

التعريف الرابع:

يعرف فيليبو إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

5- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية إلا أن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد.

العوامل القانونية:

يأتي اثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال الانتقال من مجال يحكمه مبدأ «دعه يعمل» إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات وهذا من خلال تدخل التشريعات والقوانين في تحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم، واختبارهم، وتدريبهم وأمنهم، وصحتهم وتوقيتهم وتقييمهم.

العوامل الاجتماعية:

تأتي هذه العوامل من خلال التغيرات الجوهرية في أسلوب مفتشية الأفراد وأسلوب تفكيرهم وهذا جعل نظرة الأفراد للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد يغير في اتجاه الاتساع.

العوامل التكنولوجية:

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات الآن قد صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحسابات الالكترونية.

6- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.

- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

7- أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية.

المشاركة :

وتتمثل فيما يلي:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
- استقرار اليد العاملة في المنظمة

الفعالية :

وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد.
- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

8- وظائف إدارة الموارد البشرية:

أ- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

(1) الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية: وتتمثل فيما يلي

تحليل العمل:

وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

تخطيط القوى العاملة:

تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.

الاختيار والتعيين:

وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الشخص

المناسب في المكان المناسب، وسوف نتكلم عن هذه الجزئية بالتفصيل فيما بعد. .

تصميم هيكل الأجور:

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

(2) الوظائف الثانية:

أي الوظائف التي تأتي بعد تحسين الفرد في عمله و تتمثل في:

تصميم أنظمة الحوافز:

وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.

تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:

تهتم المؤسسة بمنح عامليها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

تقييم الأداء:

تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

وباستطاعتنا تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي:

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.

- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.

- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.

- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة.

-أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.

- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.

- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمة بشكل عام.

- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

التدريب:

تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وكذلك رفع مستوى إنتاجية المنظمة وتحسين فعالية أساليب العمل وزيادة رضا العامل عن نفسه وثقته في المنظمة التي يعمل بها، ويجب على المنظمة أن تحدد دائما احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب من خلال ما يلي:

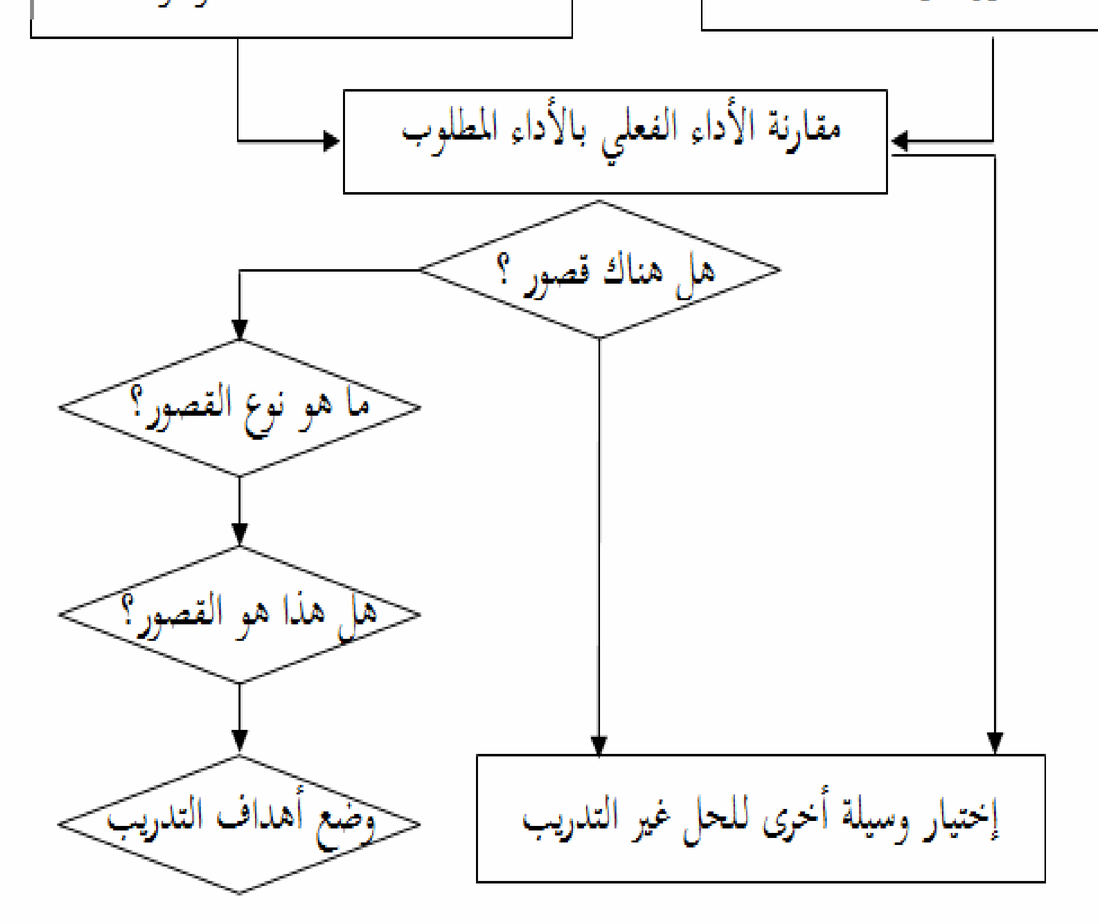
أ- ردود فعل المشتركين في برنامج التدريب: ويتم ذلك من خلال استمارة تقييم تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج وأي الجوانب يعتبرها أكثر إفادة و أيها أقل إفادة...الخ، وكذلك أية مقترحات في هذا المجال.

ب- قياس مستوى التعلم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال برنامج التدريب قياساً مباشراً عن طريق تصميم اختبارات تقيس المعلومات و المبادئ التي تعلمها الفرد أثناء البرنامج.

وهنا يخضع الأفراد إلى الاختبار قبل و بعد التدريب (Test-Reset) لقياس مدى التغيير الذي يمكن أن يعزى إلى برنامج التدريب .

ج- سلوك الفرد في العمل: حيث يقوم الرئيس المباشر للفرد بملاحظة وقياس التغيير في سلوك الفرد وتقييمه بعد التدريب عن طريق استخدام القوائم السلوكية مثلاً.

أساليب تحديد حاجة الموظفين من التدريب



تخطيط المسار الوظيفي:

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه .

ب- الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية:

1- العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والفصل من الخدمة.

2- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة الاتجاهات النفسية السليمة لهم.

3- ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإيجارات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام بتكفل بكفاءة العامل.

ما المقصود بتصميم العمل :-

يعرف تصميم العمل بأنه " العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل" فمن خلال التصميم يتم التركيز على الوظيفة باعتبارها الخلية الرئيسية في المنظمة ومع الوظائف يظهر ما يسمى بهيكل الأعمال آو الوظائف .

كما يعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل بين محتوى العمل (المهام والوظائف والعلاقات) ومكافآته من جهة والمؤهلات المطلوبة (المهارات و المعارف و القدرات) لكل وظيفة من جهة أخرى .

إن تحديد طبيعة العمل يفسر المحور الأساسي لتصميم العمل و الذي يتضمن النشاطات التالية :-

1- تحديد محتوى العمل (الواجبات، المهام، السلوكيات،الوظائف والمسؤوليات).

2- المؤهلات المطلوبة لإنجاز العمل (المهارات، الخبرات، القدرات) .

3- الأجر و المكافأة (الدفع، المكافأة، الرضا)

ويستهدف تصميم العمل بشكل عام الأهداف الآتية :-

1- زيادة فاعلية الفرد والمنظمة .

2- زيادة الإنتاجية عن طريق استخدام أفضل طريقة لإنجاز العمل .

3- زيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

ويستخدم تصميم العمل كوسيلة لاحتواء الفروقات الفردية في المؤهلات عند أداء الأعمال كالعمر، والقدرات والمهارات والخبرات والسلوكيات، وبهذا فإنه يعد العملية التي يتم من خلالها تحقيق المواءمة بين الأفراد و الوظيفة (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب)، لهذا يستوجب الأمر عند إجراء التصميم الأخذ بعين الاعتبار خصائص الفرد وخصائص الوظيفة المراد تصميمها وهذا يعتمد على قدرة المنظمة في إجراء تحليل العمل بشكل متكامل و دقيق .

أما توسيع العمل فيتضمن: إضافة مهمات وأنشطة جديدة إلى العمل الحالي و توسيعه أفقيا، قد يمكن توسيع عمل "تصنيف السجلات" ليشمل أعمالا إضافية، كتسجيل الوثائق في سجلات الوارد والصادر وتوزيع هذه الوثائق على الأقسام المختلفة .

وكما يبدو فان توسيع الأعمال يتضمن التنوع في أداء المهمات من حيث عددها ومضمونها، على شرط أن تكون على مستوى المتطلبات نفسه من المهارات بحيث يمكن التخفيف من سلبيات التخصص، وهكذا من الممكن ألا يحقق توسيع الأعمال الأهداف الإيجابية المرجوة منه إذا كانت المهام والأنشطة المضافة مملة، ولذلك فإنه من الملائم أن يصاحب برنامج توسيع الأعمال ببرنامج اغناء الأعمال الذي يتضمن بعدا آخر للتوسع في الأعمال.

استراتيجيات التوظيف :-

تسعى كل منظمة إلى جذب أفضل الكفاءات المتقدمة للعمل بالشكل الذي يؤمن لها عنصر المنافسة للحفاظ على ديموميتها وازدهارها، وعليه لابد لها من تبني استراتيجيات واضحة المعالم منسجمة مع رسالتها و رؤيتها المعتمدة.

أولا :- الاستقطاب:

يشير الاستقطاب إلى: عمليات البحث والدراسة و التحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها .

يركز الاستقطاب على:

- البحث والدراسة والتحري عن أفضل الموارد المتاحة.
- تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة للمنظمة.
- وجود النظم التي تكمن من تقييم المتقدمين بدقه، والتأكد من وجود وظائف شاغرة تم تحديدها عن طريق ذوي التخصص.
- التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب .

أهمية الاستقطاب :

- حصول المنظمة على أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين.
- تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية.
- الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة و المنتجة.
- من خلال مراحل وعمليات الاستقطاب يتم توصيل رسالة المنظمة للمتقدمين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء مسارهم الوظيفي الأفضل.

مبررات الاستقطاب وأسبابه :

1- إعادة التنظيم.

2- العمل المرن .

3- العمل لجزء من الوقت.

4- الاعتماد على المتعهدين.

5- انتقال العاملين و ترقيتهم.

خطوات عملية الاستقطاب :

1- وضع خطة الموارد البشرية:

وتمثل مجموعة الإجراءات المتكاملة المتعلقة بالاحتياجات من الموارد البشرية والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الاعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وعليه تتمكن المنظمة من تحديد الفائض أو العجز بعد الدراسات الشاملة وتحليل العرض والطلب والتوفيق بينهما .

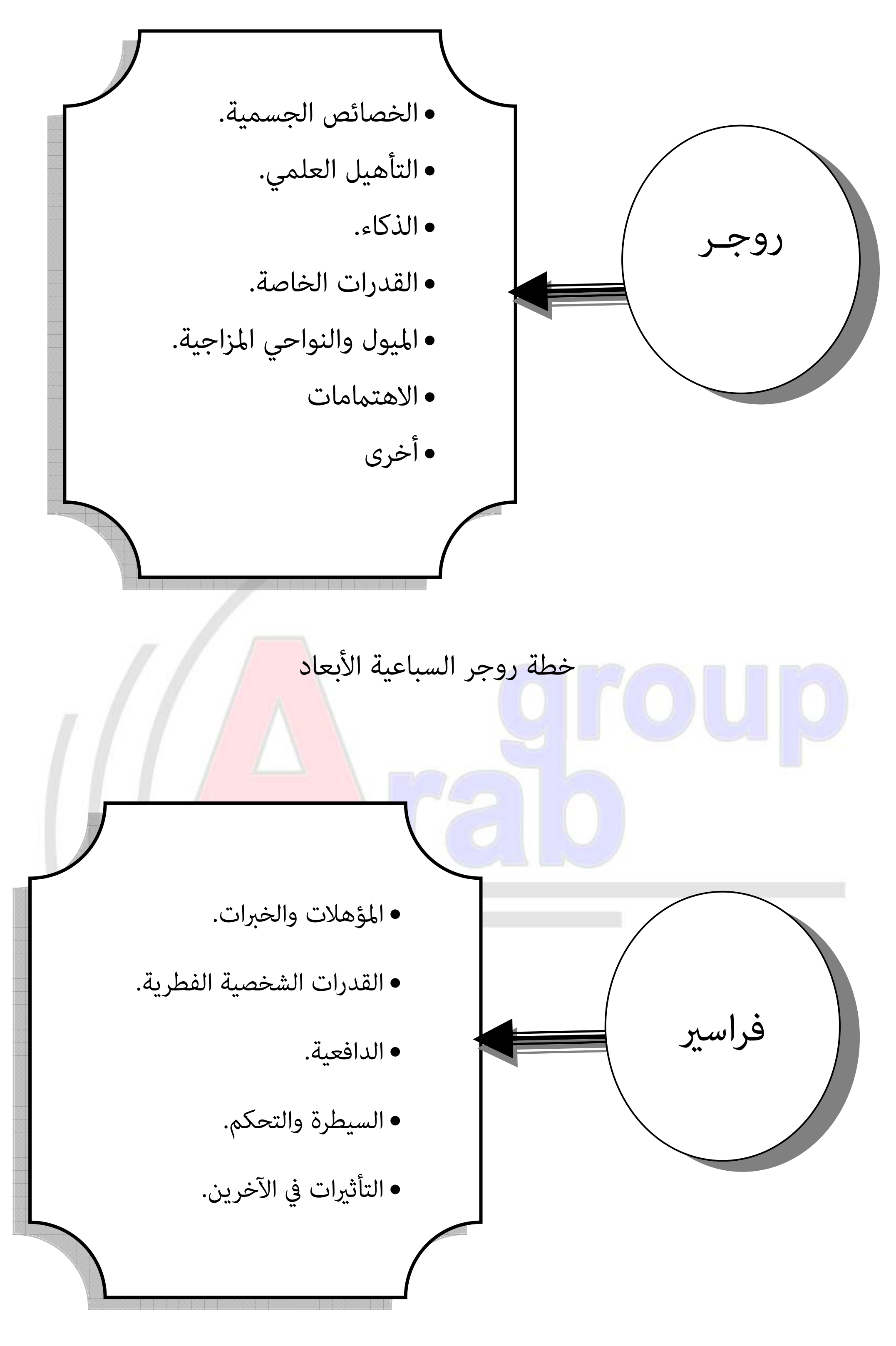
2- بيان متطلبات و احتياجات الوظيفة:

ويعني ذلك القيام بوصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليليه للتعرف على دورها في تحقيق أغراض التنظيم ثم تحديد التوصيف المتكامل و الخصائص التفصيلية الواجب مراعاتها لاختيار الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة .

توجد عدة طرق للتوصيف وأهمها الطريقتين التاليتين :

- خطة روجر السباعية الأبعاد.

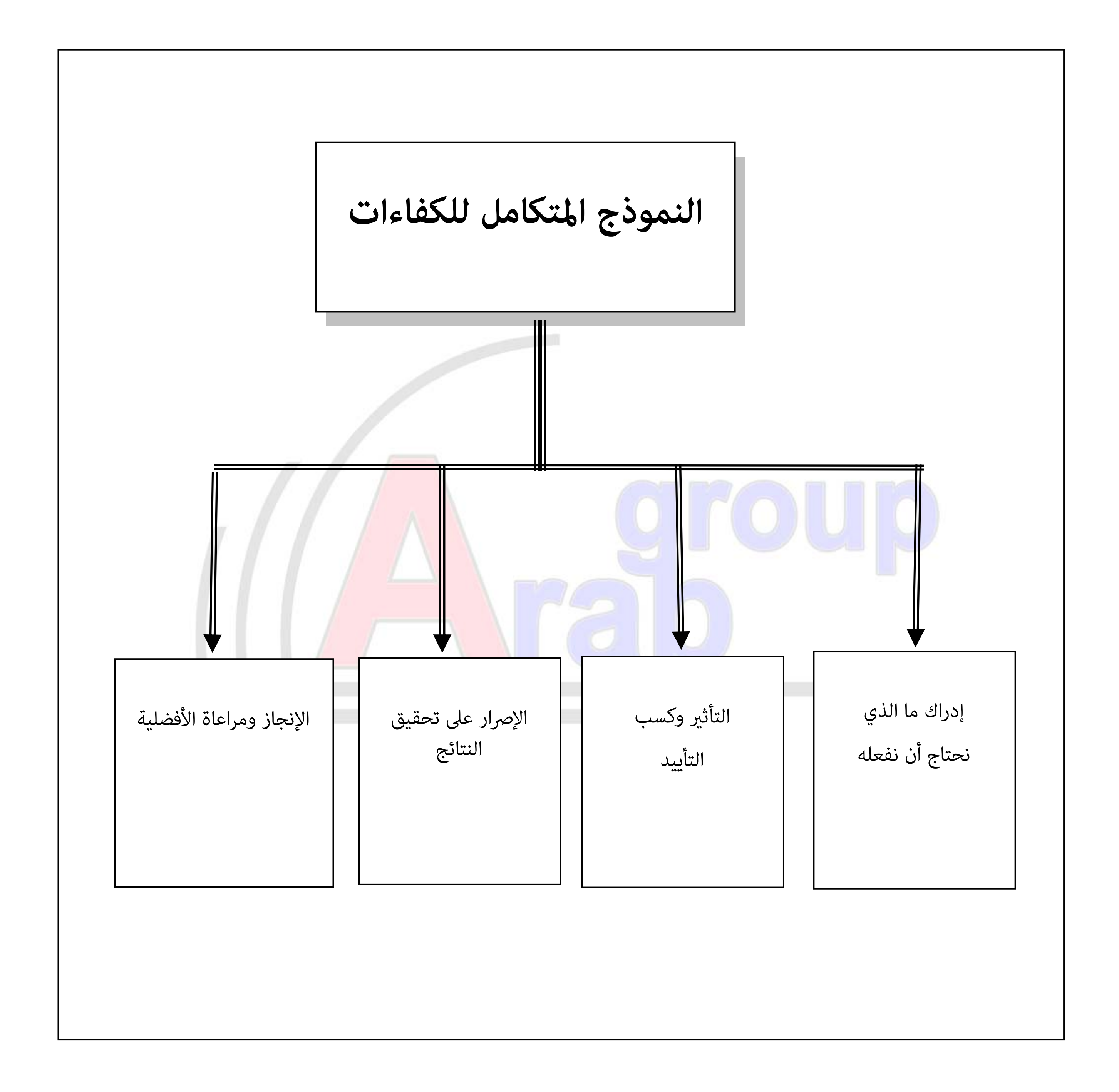
- نظام فراسير الخماسي.



خطة روجر السباعية الأبعاد

نظام فراسير الخماسي

النموذج المتكامل للكفاءات المطلوبة للوظائف الإدارية



من يقوم بالاستقطاب؟

تقوم المنظمات الكبيرة، بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة، في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومنها ما يسمى بقسم التوظيف، أو مكتب التوظيف، حيث يعمل به عدد من المتخصصين، في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين، وحتى مرحلة الاختيار النهائي، والتي يشارك فيها المديرون التنفيذيون.

أما في المنظمات الصغيرة، فقد تستند عملية استقطاب العمالة، إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة، أو قد يقوم بهذه العملية المديرون التنفيذيون بأنفسهم بالاشتراك مع مدير الموارد البشرية.

مصادر الاستقطاب وطرقه:

المصادر الداخلية:

المزايـا:

- المعرفة الكاملة بالمرشحين لشغل الوظائف مما يقلل المخاطر.
- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.
- الاستفادة من عوامل الولاء التنظيمي للأفراد.
- انخفاض الحاجة إلى التدريب والرعاية و التهيئة.

- سرعة إتمام الإجراءات الخاصة بالتعيين واستلام العمل.
- الحفاظ على سرية أداء بعض الأعمال داخل المنظمة.

العيوب:

- قصور المصادر الداخلية عن مواكبة احتياجات المنظمة من العمالة في حالة التوسعات السريعة الخاصة في المستويات الدنيا.
- صعوبة الإجراءات الخاصة بالاستقطاب الداخلي للمنظمة في بعض الأحيان.
- عدم المرونة والشعور بعدم التجديد والتطوير.
- حرمان المنظمة من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها خارجيا.

ويتم الاعتماد على هذا المصدر من خلال الترقية أو النقل أو الإعلان الداخلي او ترشيح الزملاء والأصدقاء أو اعتماد مخزون المهارات.

المصادر الخارجية:

المزايا:

- الحصول على الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة.
- المحافظة على تكاليف الهيئة والتدريب فالموظف الداخلي قد يحمل المنظمة أعباء كبيرة.
- استقطاب المؤهلات والمهارات النادرة التي تنقص المنظمة.

العيوب

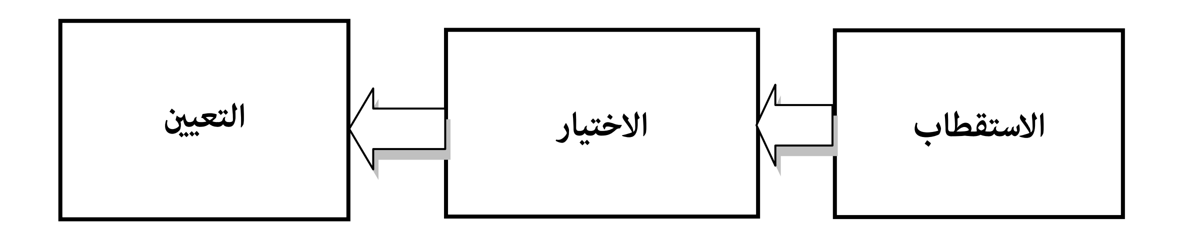
- ارتفاع تكاليف الحصول على العمالة نظرا لتعدد الإجراءات وبرامج التهيئة.
- استفاد الكثير من الوقت والجهد للوصول إلى ما تبتغيه المنظمة نظراً لاتساع سوق العمالة.
- تحمل المخاطر نتيجة تعيين احد المرشحين لأسباب قد لا يتضح جدواها عند تسلمه وممارسته لعمله.
- خفض الروح المعنوية للعاملين الحاليين بالمنظمة.

ومن أهم الطرق التي تتبع في الاستقطاب الخارجي:

- الإعلانات في الصحف والمحلات.
- مكاتب ومراكز التوظيف العامة والخاصة.
- الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية.
- الاستعانة بالمستشارين في عمليات الاختيار.
- ترشيحات موظفي المنظمة.
- مكاتب المنظمة.
- النقابات.

ثانياً: الاختيار:

يعد الاختيار الركن الثاني من الأركان الثلاثة لعملية التوظيف ويمثل الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب والخطوة السابقة على اتخاذ قرار التعيين.



ان نجاح عملية الاختيار والتعيين تتوقف على مستوى كفاءة مدخلات عملية الاختيار تتمثل بتحليل الوظيفة والتحقق من خطط الموارد البشرية كما ان المنظمة ملزمة بتدقيق عملية الاستقطاب وهذه جميعها نتائج التحليل الوظيفي وخطط الموارد البشرية ونتائج الاستقطاب تشكل المدخلات الاساسية التي يجب أن تدرس وتهيأ لاتخاذ قرار الاختيار على ان يتم الدراسة في ضوء الغرض من العمل والتحديات الاخلاقية والخصائص المنظمية والاعتبارات القانونية كقانون واضح على صعيد عمليات التوجه والتدريب والتطوير والاداء والمكافئة.

الأخطاء التي يجب تجنبها عن اختيارك لموظفيك:

1- عدم إطلاعك على مؤهلات المتقدم قبل المقابلة.

2- الفشل في تهيئة المسئولين عن إجراء المقابلات.

3- تعتمد على المقابلة في تقييم المتقدم.

4- أن تكتفي بالكلام أثناء المقابلة دون أن تطرح الأسئلة والمناقشات على المتقدم .

5- أن تعتمد في تقييمك على شخصية المتقدم وليس على مهارات العمل والخبرة:

6- الفشل في التمييز بين المتقدمين عن طريق الاختبار والمناقشة والمهارات العملية الأساسية.

7- أن لا تأخذ الوقت الكافي في تكوين مجموعة جيدة من المتقدمين .



group
Arab

الوحدة الثانية

تحليل الوظائف
وإعداد بطاقات وصف الوظائف(1)

المقصود بتحليل الوظائف بالمنظمة :

يقصد بتحليل الوظائف دراسة مختلف أنواع الوظائف بالمنظمة، ويتم ذلك من خلال جمع معلومات منظمة عن مسمى الوظيفة وموقعها والغرض منها، وواجبات الوظيفة ومسئولياتها وكيفية وظروف أدائها، والمواصفات التي يجب أن تتوافر في شاغل الوظيفة، ومعايير أدائها.

وتعتبر الوظائف حلقة الوصل بين المنظمة من جهة والعاملين من الجهة الأخرى، وتعتمد المنظمة في تحقيق أهدافها على الأداء الفعال لجميع الوظائف بها، كما يعتمد الفرد على الوظيفة التي يشغلها في تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته المادية والاجتماعية والنفسية.

---

(1) تم الاعتماد في إعداد هذه الجزئية على المرجع التالي: د. أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، غير مبين دار النشر، 2003.

ومن هنا كانت دراسة الوظيفة من أهم الدراسات المطلوبة لكل من الفرد والمنظمة، وحاجة المنظمة لدراسة الوظائف وتحليلها مستمرة، بمعنى أن تحليل الوظيفة وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وسط المتغيرات داخل وخارج المنظمة، ويترتب على ذلك وجود الحاجة إلى إعادة دراسة الوظيفة وتحليلها مع تغير الظروف المحيطة بالوظيفة، مثل تغير التكنولوجيا أو اتساع أعمال المنظمة أو الانكماش فيها أو التغير في حاجات العاملين ونموهم.

ويمكن القول بصفة عامة ان هناك عنصرين أساسين يجب أخذهما في الاعتبار عند التفكير في تحليل الوظائف وهما:

1.التغيير المستمر في العوامل المرتبطة بالوظيفة مثل: الوقت، الأفراد، البيئة.

2.تحديد الوظيفة يشمل تحديد مواصفات شاغلها.

وحتى يمكن القيام بعملية تحليل الوظائف يجدر القيام بالخطوات التالية:-

1.تجميع وتسجيل كافة البيانات المتعلقة بالوظيفة.

2.مراجعة البيانات وتحليلها وتدقيقها.

3.كتابة الوصف الوظيفي بناء على البيانات السابق تجميعها ومراجعتها.

4.استخدام البيانات والمعلومات السابقة لتحديد المعارف والقدرات والمهارات المطلوبة للوظيفة.

5.تحديث المعلومات وتطويرها من وقت لآخر.

استخدامات إدارة الموارد البشرية لتحليل الوظائف:

تستفيد إدارة الموارد البشرية من تحليل الوظائف في العديد من المجالات، بل تعتمد عليه في أداء وظائفها بفاعلية. ويمكن توضيح أهم استخدامات إدارة الموارد البشرية لتحليل الوظائف فيما يلي:

1- **إعداد وصف الوظائف Job Descriptions** بناء على معلومات تحليل الوظيفة، ويتم ذلك من خلال N عداد بطاقة لكل وظيفة توضح واجباتها ومسئولياتها وظروف أدائها.

2- **تحديد مواصفات شاغل الوظيفة Job Specifications** من خلال تحليل أعباء الوظيفة ومهامها، فيمكن تحديد المواصفات الجسمانية والعقلية والنفسية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

3- **تصميم نظام معلومات الموارد البشرية HRIS** يعتمد بالدرجة الأولى على معلومات تحليل الوظائف، بما يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الوقائية Decisions Proactive، ويساعد تحليل الوظائف مصمم نظام معلومات الموارد البشرية في تنظيم قاعدة بيانات، تعتمد على تقسيم الوظائف إلى مجموعات متشابهة.

4- **تخطيط الموارد البشرية HRP** فيعتمد في إعداد تقدير أنواع الوظائف والعدد المطلوب من كل نوع على معلومات تحليل الوظائف.

5- **الاختيار Selection** على أساس المواصفات المحددة لشاغل الوظيفة، فتصميم الاختبارات والمقابلات للمتقدمين بناء على تحليل الوظيفة وأعبائها، بما يضمن اختيار الأفراد المناسبين لخصائص ومتطلبات الوظيفة.

6- **التدريب Training** فيتم تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم برامج التدريب للعاملين على أساس: طبيعة وظائفهم، وواجباتهم ومسئولياتهم، والمهارات المطلوبة لأدائها، كما تستخدم بطاقات وصف الوظائف في تعريف العاملين الجدد بوظائفهم.

7- **تقييم الوظائف Job Evaluation** وتحديد الأجور يتم على أساس الأعباء والمسئوليات المطلوبة من الوظيفة، بما يحقق العدالة بين العاملين، فيحصل كل من العاملين على أجر يتعادل مع أعباء وظيفته، وتحصل الوظائف المتماثلة في الأعباء والمسئولية على أجور مماثلة.

8- **وضع معايير الأداء Performance Standards** يعتمد على تحليل الوظائف في تحديد الأعمال المطلوبة من الوظيفة، وطريقة أدائها، والوقت المستغرق في الأداء.

9- **الترقية Promotion** فيستلزم إجراء الترقيات التعرف على الوظائف ذات المستوى الأعلى من حيث الأعباء والمسئوليات، وتحليل الوظائف يفيد في تحديد مواصفات تلك الوظائف بما يساهم في ترشيح أنسب العاملين للحصول على الترقية.

10- **النقل Transfer** فيحتاج إجراء النقل إلى دراسة خصائص الوظائف المنقول منها واليها، ويحدد تحليل الوظائف تلك الخصائص، بما يضمن فعالية قرارات النقل وتناسب مواصفات الموظف المنقول مع متطلبات الوظيفة المنقول إليها.

11- **موازنة الوظائف Job Budget** فيعتمد إعداد واعتماد التقديرات لموازنة الوظائف على بيانات عن الوظائف وطبيعتها ومسئولياتها، ويفيد تحليل الوظائف في توفير تلك البيانات.

12- **تقدير كفاءة العاملين Efficiency Rating** فيساعد تعرف الرئيس على واجبات ومسئوليات وظائف مرؤوسيه في الحكم على درجة كفاءتهم في القيام بواجبات ومسئوليات وظائفهم.

13- **تطوير الوظيفة Job Development** يعتمد على تحليلها وبحث إمكانيات توسيع مهامها أو زيادة مسئولياتها، ويترتب على ذلك إشباع حاجات الفرد وزيادة دافعيته للعمل وارتفاع مستويات أدائه الوظيفي ويضاف للفوائد التي تجنيها إدارة الموارد البشرية من تحليل الوظائف فوائد أخرى تجنيها المنظمة، فيساعد تحليل الوظائف في إزالة غموض الاختصاصات الوظيفية وتنازعها والتداخل بينها، ولا يخفى أثر ذلك على وضوح العلاقات التنظيمية وإيجاد التنسيق والتكامل لصالح الأهداف الكلية للمنظمة.

ويبرز ذلك أهمية دراسة الوظائف بالمنظمات والفوائد التي تعود على المنظمة من تحليل وظائفها، ويدعو ذلك المنظمات إلى القيام بتلك الدراسة متبعين الخطوات العلمية التي تضمن الموضوعية والدقة.

مراحل تحليل الوظائف بالمنظمات:

يمكن توضيح أهم خطوات الطريقة العلمية لدراسة الوظائف فيما يلي:

1- حصر أنواع الوظائف بالمنظمة:

ويتم في هذه المرحلة حصر أنواع الوظائف في مختلف أنشطة المنظمة، ويلاحظ أن المقصود بالوظيفة مجموعة من الأعمال المتشابهة المتكاملة يقوم بأدائها الموظف. ويوجد داخل كل نشاط أنواع من الوظائف، ففي نشاط الحسابات مثلا يوجد وظائف: كاتب حسابات، ومحاسب، ومحصل ورئيس حسابات. ولا يقصد بحصر أنواع الوظائف حصر عدد العاملين بها، وإنما يقصد أنواع الوظائف بكل نشاط كما هو موضح أعلاه في نشاط الحسابات. فيمكن حصر أنواع الوظائف في نشاط البيع بأحد المنظمات في: مندوب مبيعات، رئيس وحدة بيعية، مدير مبيعات.

ولا يهم عدد مندوبي البيع مثلا أو ما يسمى بالوظائف التكرارية، فالحصر ينصب أساسا على الوظائف المختلفة وليس الموظفين.

ويمكن إعداد حصر الوظائف بالرجوع إلى الهيكل التنظيمي ودليل التنظيم، مع مراعاة أن بعض الوظائف الموجودة بالهيكل قد لا توجد في

الواقع نتيجة إلغائها. كما يمكن الرجوع إلى حصر الوظائف الموجودة فعلا بالمرور على الإدارات وحصر ما بها من وظائف.

وتفيد مرحلة الحصر في وضع خطة زمنية ومالية للدراسة كما تفيد في تحديد خصائص الباحثين المشاركين في الدراسة ممن لهم إلمام عام بالنواحي الفنية للوظائف محل الدراسة أو لهم خبرة سابقة في توصيف وظائف مشابهة.

2- اختيار وإعداد الباحثين :

وتعتبر تلك المرحلة من أهم مراحل الدراسة، فتحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية وشمول إنما يعتمد على حسن اختيار الباحثين القائمين بالدراسة والاهتمام بإعدادهم قبل البدء في التنفيذ.

ويتم اختيار الباحثين المناسبين لطبيعة المنظمة ووظائفها، فالباحثين المناسبين لتحليل وظائف شركة طيران لابد أن يكون لديهم خلفية عن طبيعة نشاط شركات الطيران، وخلفية كافية عن الوظائف التي سيعهد إليهم بتحليلها. ويضاف لذلك أهمية وجود خبرة سابقة لدى الباحثين في دراسة وتحليل ووصف الوظائف.

كما يلزم تدريب الباحثين الذين وقع الاختيار عليهم وتنمية مهاراتهم الإدراكية والاتصالية والتحليلية وتعريفهم بأهداف وإبعاد الدراسة المختلفة.

3- تحديد أنواع البيانات المطلوبة:

يحتاج تحليل الوظيفة لبيانات مختلفة عن: الوظيفة، وشاغلها، ومعايير أدائها، ويمكن التعرف على أهم تلك البيانات فيما يلي:

1- بيانات أساسية عن الوظيفة: وتتضمن مسمى الوظيفة وموقعها والقسم والإدارة التابعة لها والرئيس المباشر عليه.

2- ملخص الوظيفة: ويتكون من سطرين أو ثلاثة، لتوضيح الغرض من الوظيفة وكيفية أدائها باختصار.

3- واجبات الوظيفة: وتتضمن توضيح نوعية الوظيفة هل إدارية أو كتابية أو فنية، واهم الواجبات المطلوبة من الوظيفة والوقت النسبي الذي يستغرقه كل واجب، وباقي الواجبات ونسبة الوقت المخصص لها.

4- المسئوليات: ويتناول كافة المسئوليات التي تقع على عاتق شاغل الوظيفة، مثل: المسئولية عن موارد ومعدات وأفراد وأموال وامن وسلامة المنشآت والأفراد.

5- ظروف العمل: وتتضمن توضيح الظروف المادية للعمل من حرارة ورطوبة وإضاءة وضوضاء وتعرض لمخاطر ووقوف وتنقل وغير ذلك، كما توضح الظروف النفسية للعمل من تعرض للضغوط النفسية والقلق والخوف وغيرها.

6- مواصفات شاغل الوظيفة: وتتناول مستوى ونوع التعليم والتدريب والخبرات المطلوبة، والمهارات والقدرات، والخصائص الجسمانية، والخصائص الشخصية المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة مثل المظهر واللباقة، وقوة الملاحظة وسرعة البديهة وغيرها.

7- معايير الأداء: وتركز على كيفية قياس أداء الوظيفة، وتحديد العوامل الأكثر مساهمة في النجاح فيها.

4- تحديد الطريقة المتبعة في الدراسة:

تتعدد الطرق التي يمكن إتباعها للحصول على المعلومات اللازمة لتحليل الوظيفة، ومن أهم الطرق التي يمكن إتباعها لتحليل الوظائف بالمنظمة ما يلي:

1- الرجوع إلى المجلدات المنشورة عن توصيف أنواع الوظائف المتعددة، ويجب التحفظ عند الاعتماد على هذه الطريقة حيث أثبتت التجربة أنها لا تمثل الواقع، حيث اتضح أن واجبات الوظيفة في الواقع تختلف عن الوجبات المحددة في تلك المجلدات المنشورة.

2- الاعتماد على الخبرة الشخصية في تصور أعمال الوظائف المطلوب تحليلها، وقد يختلف التصور عن الأعمال الفعلية التي لا يمكن التعرف عليها إلا من خلال ملاحظة أداء هذه الأعمال في الواقع.

3- تحليل وتوصيف منظمات مماثلة، فيوجد في بعض القطاعات مجلدات تمثل توصيف للوظائف في الشركات التابعة لتلك القطاعات.وقد وجد أن

رغم وجود تسمية واحدة لبعض الوظائف في مختلف شركات قطاع معين، إلا انه تختلف أعمال وأعباء تلك الوظائف بين تلك الشركات. وقد يرجع ذلك إلى اختلاف حجم العمل وقيمته واختلاف الظروف الخاصة بكل شركة.

4- استقصاء شاغلي الوظائف، انطلاقا من أن شاغل الوظيفة هو أقدر الناس على تحديد الأعمال والمسئوليات والظروف الخاصة بوظيفته، ويوجد عيب كبير في الاعتماد المطلق على هذه الطريقة، ويرجع هذا العيب إلى مبالغة شاغل الوظيفة في أعباء وظيفته وظروفها، وخاصة إذا اعتقد أن المعلومات التي يدلى بها سيعتمد عليه في تحديد قيمة الوظيفة وأجرها.

5- استقصاء رؤساء شاغلي الوظائف المطلوب تحليلها، وقد يعيب الاعتماد على هذه الطريقة بشكل مطلق مبالغة الرؤساء في أعباء وظائف مرؤوسيهم وقد يرجع ذلك إلى تبرير طلبهم موظفين جدد أو تضخيم أعباء وظائفهم الإشرافية وبالتالي زيادة قيمتها وأجورها.

6- الاعتماد على الباحثين مدربين لتحليل وتوصيف الوظائف، سواء كانوا من داخل أو من خارج المنظمة، ففي داخل بعض المنظمات أقسام لدراسة العمل بها باحثين متخصصين في تحليل ووصف الوظائف، ويمكن الاستعانة بمكاتب الخبرة التي لديها مقدرة في القيام بمثل هذه الأعمال، ويضاف لذلك أهمية تدريب وتنمية مهارات الباحثين إذا اعتمد على تلك الطريقة.

وفى الواقع تختلف الطريقة الأنسب في إتباعها في دراسة الوظائف باختلاف ظروف المنظمات فالطريقة المناسبة لتحليل وظائف منظمة قائمة تختلف عن الطريقة المناسبة لمنظمة جديدة، والمفاضلة بين الطرق تعتمد على مقارنة التكلفة والعائد من اتباع كل طريقة، وتتمثل التكلفة في الوقت والجهد والمال، ويعتمد العائد من اتباع طريقة معينة أساسا على الدقة والموضوعية التي تحققها الطريقة، ولا يجب الاعتقاد أن الطرق الستة المذكورة سلفا هي بدائل، ولكن يمكن الاعتماد على أكثر من طريقة في نفس الوقت، لتجنب عيوب كل طريقة وزيادة درجة الموضوعية في تحليل الوظائف.

فيمكن الجمع بين الاعتماد على باحثين متخصصين واستقصاء كل من شاغل الوظيفة والرئيس. ويقوم الباحثون بالإشراف على جمع وتحليل المعلومات باتباع الملاحظة الشخصية لشاغلي الوظائف أثناء أدائهم لها، بالإضافة إلى بيانات استقصاء العاملين والرؤساء.

5- تعريف الرؤساء والمرؤوسين بالدراسة:

وتهدف هذه المرحلة إلى: ضمان تعاون المرؤوسين والرؤساء، والدقة والموضوعية في المعلومات التي سيدلون بها، وتوفير التسهيلات اللازمة لتنفيذ الدراسة وجمع الباحثين للمعلومات.

وتؤثر درجة تحقيق تلك الأهداف على درجة نجاح الدراسة، وبالتالي نجاح إدارة نظم الموارد البشرية التي تعتمد عليها كما سبق أن أوضحنا.

ويتم شرح أبعاد الدراسة للرؤساء والمرؤوسين من خلال مقابلات واجتماعات، ويجب إقناعهم بفائدة الدراسة لهم وللمنظمة، كما يجب التأكيد على الدقة والموضوعية وعدم التحيز في الأسلوب المتبع في إجراء الدراسة ويتم التأكيد على أن نتائج الدراسة لن يترتب عليها أي أضرار بالأوضاع الحالية، لأي فرد. ويترتب على كسب ثقة العاملين إزالة أسباب مخاوفهم الحصول على تعاونهم في إنجاح الدراسة، وقد يكون من المفيد أن يعرف العاملون أن معلومات الدراسة سيتم الحصول عليها من عدة مصادر متنوعة، ويؤدى ذلك إلى استبعاد أثر تحيز كل فرد لوظيفته ومبالغته في أعبائها.

6- تصميم قوائم الاستقصاء:

ويتم في تلك المرحلة تصميم استقصاء تحليل الوظيفة، وقد يعد أكثر من نموذج حسب الاختلاف في طبيعة الوظائف المراد دراستها. وتضم قائمة الاستقصاء أسئلة للحصول على أنواع البيانات المطلوبة لتحليل الوظيفة، بحيث يمكن ذلك من أعداد بطاقة وصف الوظيفة وتحديد مواصفات شاغلها ووضع معايير الأداء لها، وقد يخصص جزء في القائمة لتعليق الرئيس المباشر على المعلومات التي ذكرها العاملون عن وظائفهم، كما قد يخصص جزء من القائمة لملاحظات الباحث من دراسته للوظيفة على الطبيعة، ويوضح الشكل التالي نموذج لاستقصاء تحليل الوظائف.

ويراعى في تصميم القائمة البساطة والوضوح وسهولة الفهم ممن سيقوم بالإجابة عليها، كما يراعى التسلسل المنطقي للأسئلة دون إطالة تؤدى إلى

عدم دقه المتعامل معها أو ملـلـه. ويجب تجنب استخدام الألفاظ التي تحتمل أكثر من معنى،كما يمكن إضافة سؤال عن الاقتراحات وعن المشكلات لإثارة اهتمام العاملين، ومن المهم اختبار وضوح القائمة على عينة من العاملين، وتطوير القائمة بناء على نتائج اختبارها قبل طباعتها في شكلها النهائي، ويرفق بكل قائمة استقصاء خطاب موجه للفرد يوضح له أهداف الدراسة، ويؤكد على الموضوعية والدقة المطلوبة في إجابتها، ويتضمن إرشادات بكيفية الإجابة على الأسئلة، ولمن تسلم القائمة بعد الانتهاء من الإجابة عليها.

وفيما يلي نموذج لاستقصاء تحليل وظيفة:

استقصاء تحليل وظيفة

اسم الوظيفـــــة: --

المجموعة النوعية: --

القســم والإدارة: --

موقــع العمـــل: --

الرئيـس المباشــر: --

تابع: استقصاء تحليل وظيفة

1- ملخص عام للوظيفة: (اذكر باختصار الغرض من الوظيفة وماهيتها وكيفية أدائها).

....

....

....

....

2- **واجبات الوظيفة:**

أ - أنواع واجبات الوظيفة:

طبيـة ....

فنيــة ....

إدارية ....

كتابية ....

مهنية ....

ب- اذكر الواجبات الرئيسية ونسبة الوقت المستغرق في كل منها:

1- ....

2- ....

3- ....

4- ....

5- ....

تابع: استقصاء تحليل وظيفة

ج- اذكر الواجبات الأخرى للوظيفة، ونسبة الوقت المستغرق في كل منها:

1- ....

2- ....

3- ....

4- ....

5- ....

د- ما الواجبات التي تحقق النجاح في الوظيفة من بين الواجبات التي ذكرت سابقا؟

1- ....

2- ....

3- ....

3- مسئوليات الوظيفة:

أ- ما المسئوليات الخاصة بالوظيفة؟ وما درجة أهمية كل منها:

المسئوليات عن	درجة أهميتها		
	عاليـة	متوسطة	منخفضة
• الأمن الشخصي. • أمن آخرين. • أداء الآخرين لأعمالهم.			

تابع: استقصاء تحليل وظيفة

المسئوليات عن	درجة أهميتها		
	عاليـة	متوسطة	منخفضة
• تشغيل معدات. • استخدام أدوات. • استخدام مواد. • استخدام أموال. • حماية معدات. • حماية أدوات. • حماية مواد. • أخرى			

4- **ظروف العمل:**

اشرح ظروف العمل التي تقوم بأدائه من حيث:

- ساعات العمل اليومية: ....
- ساعات العمل الإضافية: ....
- جودة تهوية مكان العمل: ....
- وجود ضوضاء في مكان العمل: ....
- كفاية الإضاءة في مكان العمل: ....
- نظافة مكان العمل: ....

تابع: استقصاء تحليل وظيفة

- درجة تلوث مكان العمل: ....
- وضعك أثناء الأداء: ....
- واقفا: ....
- جالسا: ....
- متنقلا: ....
- نوع المخاطر التي تتعرض لها أثناء أدائك لعملك: (إن وجدت):

....

....

....

- نوع الاتصالات مع الآخرين التي يتطلبها عملك (إن وجدت):

....

....

....

- ظروف أخرى للعمل وهى:

....

....

....

5- **مواصفات شاغل الوظيفة:**

- ما الخصائص الجسمانية المطلوبة لأداء عملك ؟

....

....

....

تابع: استقصاء تحليل وظيفة

- ما الخصائص الشخصية اللازمة لأداء عملك ؟ وما درجة الأهمية النسبية لكل منها ؟

الخصائص الشخصية	درجة الأهمية		
	هامة	متوسطة الأهمية	غير هامة
• المظهر • المبادأة • الحكمة • الانتباه • سرعة البديهة • قوة الملاحظة • خصائص • أخرى			

- ما مستوى التعليم اللازم لأداء العمل ؟

....

- ما الخبرة المطلوبة للوظيفة:

نوعها: ....

مدتها: ....

- ما التدريب المطلوب للوظيفة:

نوعه: ....

مدته: ....

تابع: استقصاء تحليل وظيفة

- ما المهارات الأخرى التي تحتاجها الوظيفة ؟

....

6- **معايير أداء الوظيفة:**

- كيف يمكن قياس أداء هذه الوظيفة ؟

....

....

- ما العوامل المحددة والأكثر مساهمة في نجاح أداء هذه الوظيفة؟

....

....

7- أذكر أي تعليقات أو ملاحظات لك خاصة بالوظيفة:

....

....

....

8- ملاحظات الرئيس المباشر عن هذه الوظيفة:

....

....

9- ملاحظات الباحث القائم بدراسة الوظيفة:

....

....

توقيع الباحث: **التاريخ:**

7- جمع البيانات وتحليلها:

تتعدد أساليب جمع البيانات من مصادرها، فتتبع أساليب: الملاحظة للباحثين، والمقابلات الشخصية مع شاغلي الوظائف ورؤسائهم، والاستقصاء، قد تجمع عن طريق اتصال الباحثين المباشر بالمبحوثين أو تجمع عن طريق اتصال غير مباشر بإرسال القوائم ثم استلامها، ويجب الاهتمام بالتخطيط للطريقة المتبعة في جمع البيانات، سواء كانت الملاحظة أو المقابلة أو الاستقصاء.

وبعد جمع البيانات ومراجعتها واستيفاء الناقص بها، يتم تصنيف قوائم التحليل إلى مجموعات، تمثل كل مجموعة وظيفة يكون لها عدد من القوائم بعدد شاغلي نفس الوظيفة.

ويتم تفريغ القوائم الخاصة بكل وظيفة في كشف تحليل الوظيفة ويبدأ الباحث بتفريغ احد القوائم، ثم يقارن المعلومات التي يتم تفريغها كشف تحليل الوظيفة بالمعلومات المذكورة في باقي القوائم، ويقوم بتدوين أي إضافات ترد في باقي القوائم، بحيث يضم كشف تحليل الوظيفة جميع المعلومات التي ذكرت في مختلف القوائم التي قام بالإجابة عنها شاغلو نفس الوظيفة.

8- إعداد بطاقات وصف الوظائف:

بطاقة وصف الوظيفة عبارة عن كشف يضم معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها وظروف أدائها ومواصفات شاغلها. ويتم إعداد بطاقة الوصف من واقع كشف تحليل الوظيفة، بما يخدم مختلف أغراض إدارة الموارد البشرية السابق الإشارة إليها. وتقوم بعض المنظمات في عمل مجلد

يضم وصف وظائفها، ويعيب ذلك عدم المرونة عند الحاجة إلى تطوير وصف بعض الوظائف نتيجة تغيرات تكنولوجية أو غير ذلك، ويفضل إعداد بطاقة منفصلة لكل وظيفة تحمل رقمها، بحيث يمكن التكيف مع التغيرات المؤثرة على تصميم الوظائف أو مواصفات شاغلها، فيتم سحب البطاقة الخاصة بالوظيفة التي تدعو الحاجة إلى تطويرها، وتعد بطاقة جديدة بالتصميم الجديد لها توضع محلها، دون أن يؤثر ذلك على بطاقات وصف الوظائف الأخرى، وفيما يلي نموذج لبطاقة وصف وظيفة.



بطاقة وصف وظيفة

<table>
<tr><td colspan="3">**اسم الوظيفة:** ....</td><td colspan="3">**رقم الوظيفة:** ....</td></tr>
<tr><td colspan="2">**الإدارة:** ....</td><td colspan="2">**القسم:** ....</td><td colspan="2">**الموقع:** ....</td></tr>
<tr><td colspan="3">**اسم معد البطاقة:** ....</td><td colspan="3">**التاريخ:** ....</td></tr>
<tr><td colspan="6">**وصف عام للوظيفة:**</td></tr>
<tr><td colspan="6">..
....
....</td></tr>
<tr><td colspan="6">**واجبات الوظيفة:**</td></tr>
<tr><td colspan="6">..
....
....</td></tr>
<tr><td colspan="6">**مسئوليات الوظيفة:**</td></tr>
<tr><td colspan="6">..
....
....</td></tr>
</table>

علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى:
....
ظروف العمل:
....
مواصفات شاغل الوظيفة:
....

المتطلبات الأساسية لتوصيف الوظائف:

هناك بعض المبادئ الأساسية التي يمكن بل ويجب تطبيقها على توصيف الوظائف، ولتسهيل التقدم في عملية التقييم وللتأكد من أن جميع من يقومون بالتقييم يدركون المطالب الرئيسية المرتبطة بكل وظيفة، فإنه يجب على توصيف الوظيفة أن يحقق الموازين التالية على قدر الإمكان:

- تركيز الانتباه على مطالب الوظيفة وليس على الخصائص الشخصية لشاغل الوظيفة الحالي.
- الاهتمام فقط بالحقائق وليس بالأحكام التي يصدرها محلِّل الوظيفة بشأن الأهمية النسبية لأنواع خاصة من الوظيفة أو مطالب الوظيفة.
- ضرورة تحليل الأجزاء المكوِّنة لوظيفة ما لتوضيح ما يتم تنفيذه ولتوضيح الناتج من عملية التنفيذ، ولا تضيف قوائم المراجعة البسيطة للمهام شيئاً جديداً أو هاماً إلى فهم الوظيفة بل وقد تؤدي إلى الخداع والتضليل.
- لتحقيق العدالة في المعاملة يجب تقديم توصيف الوظائف على أسس متناسقة فيما يختص بالشكل والمحتوى.
- وضوح وبساطة وعدم إساءة تفسير وفهم شكل ولغة التوصيف الوظيفي.

* تغطية محتوى الوظيفة يجب أن تكون شاملة وتتضمن جميع الأنواع الرئيسية للطلب التي يحدِّدها شاغلو الوظيفة.

قبل استخدام التوصيف الوظيفي لأغراض التقييم يجب على شاغلي الوظيفة التأكيد على أن التوصيف يحتوي على وصفاً حقيقياً وعادلاً ودقيقاً لتوصيف محتوى الوظيفة.

مطالب الوظيفة وليس خصائص الشخص:

يجب ألاَّ يتضمن توصيف الوظيفة أي إشارة إلى مستويات الأداء أو خصائص الشخص الذي يشغل الوظيفة، بل يجب أن يكون صالحاً سواء تغيِّر الشخص الحالي الذي يشغل الوظيفة أم لم يتغيَّر.

ويتطلب الأمر عناية خاصة عند وصف مستوى المهارة والمعرفة والتدريب والخبرة المطلوبة، وفي كثير من تمارين تقييم الوظيفة تكون المؤهلات أو مدة الخبرة بحيث يتم توصيفها كعوامل لأغراض التقييم. وعند كتابة التوصيف الوظيفي يصبح من الأهمية بمكان تذكرُ أن العوامل من هذا النوع توضِّح بقوة مستوى المهارة المطلوب ودرجة صعوبتها، وعلاوة على ذلك قد تكون هذه العوامل خادعة أو مضلِّلة في بعض الحالات والظروف.

وقد يكون للمؤهلات علاقة بسيطة بمستوى المهارة المطلوب بالفعل. وكثيراً ما تكون قائمة على مهارات الوظيفة التي استبدلت بالتغير التقني. وعلاوة على ذلك نجد أنه في بعض الحالات يكون أحد متطلبات مؤهل رسمي عائقاً للالتحاق بالوظيفة والغرض الرئيسي من المؤهلات هو حماية مستويات المال المكتسب وتوقُّعات التدرج الوظيفي لشاغل الوظيفة، وهي لا تمثل مقياساً حقيقياً لمستوى المهارة المطلوب لأداء الوظيفة.

وكثيراً ما نجد أن شرط التوظيف في وظيفة ما تتطلب مهارة يدوية هو ممارسة الوظيفة من قبل لثلاث سنوات أو أكثر . وفي حالات أخرى نجد أن التقدم التقني وما ينتج عته من تغيُّرات في تقنيات الإنتاج قد قلَّل من المهارة المتعلِّمة أثناء الممارسة الزائدة عن الحاجة . وعندما يحدث هذا يصبح المؤهل الذي تم وصفه لا علاقة له بأغراض التقييم، وقد يكون مستوى الطلب المرغوب فعلياً أقل أو أكثر أو مختلف تماماً عن المستوى المطابق لثلاث سنوات من ممارسة الوظيفة، ويجب على محلِّل العمل أن يسجِّل فقط المهارات التي تعتبر مطالب عمل حالية وليست متعلقة بالماضي أو المستقبل.

وعند وصف المؤهلات الدراسية يصبح من المهم أن نتحقق من أن هذه المؤهلات تعكس بدقة مستوى الطلب المرغوب لعمل معيَّن. مثال ذلك، صاحب العمل الذي يذكر أن على شاغل الوظيفة الحصول على مؤهل مناسب في المحاسبة كشرط أساسي للعمل كأمين للمكتبة . وواضح في هذه الحالة أن مؤهل المحاسبة المناسب شرطاً غير ملائم لمستوى عالٍ من المهارة أكثر مما هو مطلوب فعلاً للعمل ، وكنتيجة لذلك فإن أي تقييم قائم على أساس المؤهل لدراسي من المحتمل أن يكون خادعاً ومضلِّلاً .

وبدون نقاش يجب استبعاد تلك المؤهلات من جميع توصيفات العمل أو الوظائف وأن يشمل توصيف العمل أو الوظيفة فقط المؤهلات الواقعية التي تناسب مستوى المهارة المطلوب . وبالتأكيد نجد في حالات تقييم كثيرة أن حرية حركة محلِّل العمل أو الوظيفة تكون مقيدة بالتحديد المسبق للعوامل

المستخدمة لأغراض التقييم. وفي بعض الحالات يتم تحديد المهارات بدلالة عدد قليل من مستويات gceo و a أو معدَّلات الاجتياز المكافئة لـ gcse وعندما يحدث ذلك ينبغي الإشارة إلى المؤهلات، ومع ذلك فإن هذا لن يعفيك كمحلِّل من تحليل محتوى العمل أو الوظيفة . وعندما يشير تحليلك إلى عدم وجود توافق بين المؤهلات الدراسية ومستوى الطلب المرغوب، فإن المحتوى الواقعي لتوصيفك الوظيفي سيظهر ذلك بوضوح.

ولأغراض التقييم، لا يهتم بطول مدة خدمة شاغل الوظيفة، فلا فرق بين من شغلها لمدة ستة أشهر أو عشرين سنة وإذا أحسست أن الخبرة هي مؤشر مفيد لدرجة الصعوبة المرتبطة باكتساب مهارات العمل المطلوبة ، فعليك فقط أن تهتم بتسجيل الوقت الذي يستغرقه الموظف المتوسط حتى يحقق تماماً معايير الإنتاج المقبولة .

ويوجد بالتأكيد مخططات للتقويم تستخدم "مدة الخدمة" كعامل لتقييم الأعمال أو الوظائف ، وهي دائماً وسيلة لإدخال تحيز نحو الجنس مقصود أو غير مقصود في نتائج التقييم، وفي المتوسط ، يكون لدى النساء فترات انقطاع من التدرج الوظيفي أطول من الرجال .

ونتيجة لذلك تصبح التقنيات القائمة على مدة الخدمة بحيث تميل إلى التحيز ضد المرأة، وينتج عن هذا التحيز للجنس أن يصير ذلك المخطط غير صالح بدلالة قوانين المساواة الحالية.

وجدير بالذكر أن جميع توصيفات الوظائف يجب أن تبتعد بقوة عن أي

إشارة إلى جنس شاغل الوظيفة، وذلك أن كوْن شاغل الوظيفة ذكراً كان أو أنثى فإن ذلك لا علاقة له على الإطلاق بالموضوع، بل يجب أن يكون اهتمامك منصباً فقط على تسجيل المطالب الخاصة بالوظيفة بصرف النظر عن من ينفذِّها فعلاً. وعلى ذلك يصبح استخدام كلمات مثل هو وهي أو أداؤه وأداؤها غير ذى معنى ويجب تجنب استخدامها، كما يجب الابتعاد كلية عن استخدام مؤشرات نوعية خاصة بجنس شاغل الوظيفة، مثال ذلك أسماء الأفراد أو مسميات الوظيفة مثل مديرة أو مدرِّسة.

وفضلاً عن الآثار السيئة التي يحدثها ذكر مؤشرات الجنس في التوصيف الوظيفي، يصبح التحيز المقصود وغير المقصود نحو الجنس مظهراً أساسياً لعملية التقييم، ومرة أخرى يمكن أن يؤثر استعمال تميُّز الجنس في عدم صلاحية المخطط بدلالة قوانين المساواة الحالية، وبخاصة تحسين قيمة المساواة.

حقائق وليست أحكام قيم :

في جميع الحالات لاينبغي أن يحتوى توصيف الوظيفة على أية أحكام للقيم. ذلك أن مهمتك كمحلِّل للوظيفة أو العمل هي تقديم وعرض معلومات واقعية يستفيد منها الآخرون وبالتأكيد لديك آراء عن الميزة النسبية لكل وظيفة بالنسبة لغيرها من الوظائف. وبصرف النظر عما إذا كانت هذه الميزة محسوسة ومدركة جيداً أم لا فإنه يجب ألا تنعكس هذه الميزة في محتويات توصيف الوظيفة.

مثال ذلك العبارات التالية:

"مسئولية صغيرة".

" إشراف قليــل ".

" مستوى منخفض من المجهود الفعلي".

وجميع هذه العبارات تتضمن أحكام قيم عن مستوى الخبرة المطلوبة والذي يجب توافره لدى شاغل الوظيفة . ودور محلِّل الوظيفة هو أن يقرِّر بوضوح وبدقة أي مستويات المسئولية والإشراف والمجهود الفعلي مطلوبة . وباستخدام كلمات مثل "صغير" و "قليل" و "منخفض" ستحرم من يقوم بالتقييم من معلومات مناسبة بالإضافة إلى فرض أحكام قيمك خلال توصيف الوظائف مما يجرد الوظائف من دورها.

ومن الأهمية بمكان أن يقوم توصيف الوظائف على عوامل أساسية وعوامل فرعية سبق تحديدها حتى لاتصل إلى تعبيرات مثل "لا يمكن تطبيقه"

ومن المؤكد أن تقييماً كاملاً للبيانات سيشير إلى أن هذه العبارات غير صحيحة ومرة أخرى، فإنك تحرم من يقوم بالتقييم من معلومات ضرورية وتفرض أحكام قيمك على النتائج. إنه دور من يقوم بالتقييم وليس دورْك فى تقرير ما إذا كان عاملاً موجوداً بكميات قابلة للقياس، وإن وجد، فبأي مستوى يكون مطلوباً.

ومن الأهمية بمكان أيضاً أن نلاحظ أن توصيف الوظائف / الأعمال لا يتعلق بالاختلافات الصغرى غير الهامة في مستوى طلب الوظيفة، ويجب أن نأخذ هذا في اعتبارنا خاصة عندما يتعلق الأمر بتطبيق توصيف الوظائف في مجال المقارنة، فعلى سبيل المثال، إذا كان أحمد يحرّك ثقلاً قدره 55 رطلاً لمسافة 10 ياردات مرتين في اليوم، بينما يحرّك فتحي ثقلاً قدره 50 رطلاً لمسافة 15 ياردة ثلاث مرات يومياً، فإن ذلك يعتبر غير مناسباً تماماً من وجهة نظر توصيف الوظيفة أو العمل.

ويتضح من المثال أن كلاً من شاغلي الوظيفة يبذلان قدراً من المجهود الجسماني وأن توصيف الوظائف يجب أن يتضمن ذلك، ومع ذلك يكون كافياً أن تستخدم مدى يغطي اختلافات معنوية في الأوزان التي يحركها كلٌ من أحمد وفتحي وتكرار مرات حدوث هذه الحركة.

ولا يهتم التقييم بتحديد وتقدير كمية الاختلافات الصغرى غير الهامة في متطلبات الوظيفة، وهكذا يضيف تضمين التفاصيل الصغيرة في توصيف الوظيفة أشياء غير أساسية إلى التقييم، وهذا التضمين ليس فقط زائداً أو غير ضروري، بل أيضاً يقلل من وضوح التوصيف الوظيفي.

وعادة لا توجد مشكلة كبرى في تحديد وتلخيص المطالب المرتبطة بالأنشطة الرئيسية، غير أنه يجب العناية بأن تتأكد من أن الأنشطة الرئيسية التي تحدث على فترات غير منتظمة أو على فترات بعيدة قد تم ذكرها أيضاً، كما يجب أن تلاحظ أنه من الأهمية بمكان أن لا يسبِّب تكرار حدوث الأعمال وأهميتها النسبية أي اضطراب أو فوضى في توصيف الوظيفة أو العمل.

وفي حالة الأعمال الإدارية الكثيرة ينبغي وجود متطلب المشاركة والمساهمة في وضع الميزانية أو اجتماعات تخطيط الإنتاج. ومع أن هذه الأعمال (وضع الميزانية، اجتماعات تخطيط الإنتاج) قد تحدث مرات قليلة خلال العام وتستغرق نسبة قليلة من ساعات شاغل الوظيفة سنوياً إلا أنها قد تكون هامة فيما يختص بمطالب الوظيفة أو العمل، وإذا ما أظهرت الأدلة والبراهين التي قمت بجمعها أن هذه الحالة التي نتحدث عنها، فإن المطالب المرتبطة بهذا النوع من النشاط يجب ذكرها في توصيف الوظائف أو العمل.

والنقطة العامة التي يجب أن تتذكرها هي أنك باستبعادك مجالات الطلب المحتملة والهامة الخاصة بمحلِّل الوظيفة وإن كانت صغيرة نسبياً بالنسبة للوقت المستغرق، فإنك تشوِّه صلاحية التوصيف الوظيفي، ذلك أنه دور من يقوم بالتقييم في تقرير ما إذا كانت مثل تلك الفروق أساسية بحيث تؤثر على عملية التقييم أم لا، وليس دور محلِّل الوظيفة / العمل.

العوامل المؤثرة في التحليل والتوصيف الناجح:

1- عوامل تتعلق بأهداف الوظيفة، وهذه الأهداف يجب أن تعكس:

- علاقة أهداف الوظيفة بأهداف المنشأة.
- سبب وجود هذه الوظيفة.
- أهمية هذه الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى.

2- عوامل تتعلق بخصائص الوظيفة أو العمل، وأهمها:

- أن تؤمن لشاغلها الإحساس بالأهمية والاعتزاز بنفسه.
- أن تؤمن لشاغلها عنصر التحدي في العمل ودرجة من الاستقلالية.
- أن توفر لشاغلها الإحساس بالمسؤولية.
- أن تسمح له باستخدام مهارات متنوعة.

3- عوامل تتعلق بخصائص الفرد شاغل الوظيفة:

- التأكد من تناسب مسؤوليات ومهام الوظيفة مع خصائص ومهارات وقدرات واستعدادات شاغلها.

عوامل محددة لنجاح التحليل والتوصيف:

- التوقيت الزمني المناسب (الحداثة والتجديد).
- تناسب المسمى الوظيفي مع طبيعة عمل الوظيفة.
- ويحقق المسمى الوظيفي غرضين أساسين:

- تحديد المتطلبات الأساسية التي تتطلبها الوظيفة من شاغلها.

- وضع حدود فاصلة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف.

- وجود ملخص وصف لهذه الوظيفة:

- طبيعة الوظيفة (إنتاجية، إدارية، خدمية).

- اختلاف هذه الوظيفة عن غيرها.

- درجة الاختلاف بينها وبين الوظائف المتشابهة.

- وجود ملخص في التوصيف يتضمن الأنشطة الدائمة والمؤقتة لهذه الوظيفة (العرضية).

- تحديد عناصر الوظيفة بدقة، وإعطاء الأهمية النسبية لكل عنصر .

- مرونة التحليل والتوصيف وتشمل:

- تغطية تطور الوظيفة عبر الزمن.

- تغطية علاقة الوظيفة مع الوظائف الأخرى.


group
Arab

الوحدة الثالثة

نماذج من بطاقات الوصف الوظيفي(1)

(1) نموذج بطاقة الوصف الوظيفي لمدير موارد بشرية

- **المسمى الوظيفي:** مدير الموارد البشرية.
- **مسمى وظيفة الرئيس المباشر:** مساعد المدير العام للشؤون المالية والإدارية.
- **مسمى الوحدة الإدارية:** الموارد البشرية.
- **الوظائف التي يشرف عليها:** قسم شؤون الموظفين، قسم التطوير الإداري والتدريب
- **الاختصاص العام للوظيفة:** تطوير وتنظيم وتخطيط القوى العاملة وشؤون العاملين والإشراف على برامج تأهيل ورفع كفاءة العاملين ورعاية حقوقهم والتأكد من حسن سير العمل في المديرية.

---

[1] احمد الكردى،

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68376/posts/126459

المهام والمسؤوليات :

1- مساعدة القيادات العليا في بلورة الأهداف، ورسم الخطة الاستراتيجية والسياسات العامة واتخاذ القرارات المركزية التي تهم المؤسسة ككل.

2- الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات المقررة، والتأكد من سلامة ودقة التنفيذ والالتزام بها.

3- تقديم الاقتراحات الخاصة بتطوير التنظيم الإداري والهيكلي للمؤسسة.

4- المساعدة في تحويل الأهداف العامة إلى أهداف فرعيه ونشاطات.

5- يشرف على إعداد جدول تشكيلات الوظائف ويحدد الشواغر سنوياً بالتنسيق مع الجهات المعنية والمديرية المالية.

6- يشرف على متابعة تحديث خطه الموارد البشرية والبرامج التنفيذية للمديرية.

7- دراسة احتياجات العاملين التدريبية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية.

8- دراسة مشكلات العمل بغية تحسينه ورفع مستوياته.

9- العمل على تنمية قدرات ومهارات ومعارف المرؤوسين وذلك بتوفير فرص التأهيل والتدريب اللازمة.

10- العمل على تطوير نظم المعلومات وتشجيع استخدام الأجهزة وتطوير مهارات استخدامها.

11- العمل على تنمية وبناء روح الفريق الجماعي بين المرؤوسين.

12- الإشراف على المرؤوسين وتشجيعهم على المساعدة وتقديم الاقتراحات والآراء الجديدة البناءة.

13- إعداد التقارير الدورية الخاصة بأداء العاملين وبإنجازات الوحدة التنظيمية وتقييمها بهدف تحسين الأداء وسير العمل.

14- يشارك في عمليات إدارة المعرفة وحسب طبيعة العمل.

15- تعميم المعارف المكتسبة ونقلها لمرؤسيه ومشاركة نظراءه.

16- التأكد من أن جميع مهام وواجبات الوظائف المختلفة داخل الوحدة التنظيمية تساهم في الوصول إلى الأهداف الفرعية للمؤسسة وبالتالي الوصول إلى الأهداف العامة للمؤسسة.

17- أية واجبات أخرى يكلف بها في مجال اختصاص الوظيفة.

الاتصالات:

1- المدير العام.

2- مساعد المدير العام للشؤون المالية والإدارية.

3- مساعد المدير العام للشؤون الفنية.

4- مدراء المديريات.

5- ديوان الخدمة المدنية.

6- دائرة الموازنة العامة.

7- وزارة المالية.

8- جميع موظفي المؤسسة.

شروط شغل الوظيفة:

1-المؤهل العلمي: بكالوريوس كحد أدنى في الإدارة.

2- سنوات الخبرة: خبره (10-12) سنوات في مجال الموارد البشرية.

التدريب:

1- التخطيط الاستراتيجي.

2- إدارة الأزمات.

3- إعداد الوصف الوظيفي وتحديثه.

4- تحديد الاحتياجات التدريبية.

5- تنمية الموارد البشرية.

6- القيادة والإشراف.

7- التفكير الإبداعي.

8- اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

المهارات والقدرات والمعارف الأساسية:

- مهارة عاليه في القيادة والإشراف.
- مهارة عاليه في الاتصال وإعداد التقارير.
- قدره عاليه على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.
- قدره عاليه على التوجيه والتحليل المنطقي.
- معرفه تامة في التشريعات والقوانين والأنظمة.
- مهارات متقدمه في مجال التخطيط الاستراتيجي.

بيئة العمل:

1- وسائل التبريد والتكييف.

2- توفر أجهزة لمتطلبات العمل.

3- وجود علاقات عمل ايجابيه.

الموافقة / المصادقة من قبل: مساعد المدير العام للشؤون المالية والإدارية.

(2) نموذج بطاقة وصف وظيفي لمدير مبيعات

- **المسمى الوظيفي:** مدير مبيعات
- **رمز الوظيفة:** HD/SM.....
- **الإدارة:** التسويق والمبيعات
- **الدائرة:** المبيعات
- **القسم:** المبيعات
- **مسمى وظيفة المسئول المباشر:** المدير التنفيذي.
- **مسمى الوظائف التي يشرف عليها:** طاقم المبيعات.

ملخص الوظيفة:

مدير المبيعات مسئول عن تخطيط وتنظيم النشاط البيعي والرقابة والتقويم على الأنشطة البيعية وهو مسئول أيضاً عن تحديد احتياجات القسم من الموارد البشرية ومؤهلاتهم واحتياجاتهم.

مهام الوظيفة:

1- تخطيط النشاط البيعي ويشمل المشاركة في وضع الأهداف ورسم السياسات البيعية داخل الشركة كالسياسات الخاصة بالمنتجات والسياسات الخاصة بالأسعار والتوزيع والترويج والاتصال مع الأسواق المستهدفة.

2- تنظيم الأنشطة البيعية والتي تشمل تنظيم الجهود البيعية من خلال تطوير هيكل تنظيمي فعال وجيد لان رجال البيع يمثلون همزة الوصل بين الشركة وعملائها.

3- تنفيذ الأنشطة البيعية التي تم تحديدها في الأنشطة البيعية.

4- الإشراف على جهود رجال البيع وتوجيهها بشكل سليم.

5- تنسيق الأنشطة البيعية مع الإدارات الأخرى كالتسويق والمشتريات والمخازن والإنتاج والمالية.

6- الرقابة والتقييم على الأنشطة البيعية، وتشمل تحديد المناطق البيعية، تحديد مسارات رجال البيع، وتحديد حصص البيع وتلقي التقارير عن النشاط البيعي وتقويم النتائج التي توصل إليها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للنهوض بمستوى الأداء وتطويره..الخ.

7- المشاركة في اختيار وتوظيف رجال البيع من حيث تحليل العمل ووصفه، وتحديد المؤهلات المطلوبة ومصدرها.

8- تحديد احتياجات رجال البيع من التدريب ونوع التدريب المطلوب لكل فرد.

9- تحفيز رجال البيع من تحديد أساليب التحفيز المختلفة والبحث باستمرار عن المكافئات التي تحفز جهود البيع لدى رجال البيع من خلال بناء وتطوير نظام تعويض فعال.

10- تقويم جهود رجال البيع من حيث تحديد نماذج التقويم الفعالة والموضوعية للوصول إلى حكم منطقي على أداء رجال البيع

11- رفع التقارير الدورية حول المبيعات إلى الإدارة العليا.

مسئوليات أخرى:

أي مهام أخر تناط به تتعلق بمجال عمله.

متطلبات إشغال الوظيفة:

1- **المؤهلات العلمية:**

- الحد الأدنى للمؤهل بكالوريوس الحد الأعلى للمؤهل ماجستير.
- التخصص المطلوب تسويق/ مبيعات أو إدارة أعمال.

2- **الخبرات العملية:** خبرة لا تقل عن 5 سنوات في نفس المجال.

3- **القدرات والمهارات المهنية:**

- القدرة على التخطيط والتنظيم والمتابعة للعمليات البيعية ولطاقم البيع.
- القدرة على قيادة وتحفيز طاقم البيع.
- القدرة على إعداد التقارير الدورية والسنوية.
- معرفة جيدة باللغة الإنجليزية.

- مهارات العمل بشكل خلاق، ومهارات التجديد.
- إدارة الوقت وتنظيم المهام بنجاح.
- القدرة على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.

4- القدرات والمهارات الشخصية:

- مهارات شخصية عالية.
- قوة الشخصية.
- مهارات اتصال عالية.
- تحمل ضغط العمل.

(3) نموذج بطاقة وصف وظيفي لرئيس قسم شؤون الموظفين

- **المسمى الوظيفي:** رئيس قسم شؤون الموظفين.
- **مسمى وظيفة الرئيس المباشر:** مدير الموارد البشرية.
- **مسمى الوحدة الإدارية:** مديرية الموارد البشرية.
- **الوظائف التي يشرف عليها:** الملفات، التامين الصحي والتقاعد، إدخال البيانات، مراقب الدوام
- **الاختصاص العام للوظيفة:** يدير وينسق ويشرف على نشاطات الموظفين المعنيين في القسم للقيام بمختلف المهمات المتعلقة بموظفي المؤسسة.

المهام والمسؤوليات :

1- يتابع تحديث خطه الموارد البشرية.

2- يشرف على تخطيط وتنظيم الأعمال والنشاطات المناطة بقسم شؤون الموظفين.

3- يتابع كافة الإجراءات المتعلقة بشؤون الموظفين من حيث ضبط حركة الإجراءات الاستحقاقات التي تتعلق بالنقل/ الإعارة/ الانتداب/ الزيادات السنوية/ العلاوات/ التقارير السنوية/ الترفيع/ الإجازات بأنواعها ويشرف على توثيقها في السجلات والنماذج المقررة.

4- يَعد جدول تشكيلات الوظائف ويحدد الشواغر سنوياً بالتنسيق مع الجهات المعنية والمديرية المالية.

5- يتابع طلبات التوظيف والإجراء مع كافة الجهات المختصة داخل المؤسسة وخارجها.

6- يتابع حفظ المعاملات في الملفات العادية والسرية لكافة الموظفين.

7- يتابع التقارير السنوية واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.

8- يُنظم عقود العمل.

9- يعد المذكرات الموجهة لمعالي الوزير المتعلقة بشؤون الموظفين.

10- يشارك في عمليات إدارة المعرفة وحسب طبيعة العمل.

11- يقوم بأية أعمال أخرى يكلف بها ضمن حدود مهامه ومسؤولياته الوظيفية.

الاتصالات:

1- المديرية المالية.

2- فروع المناطق الحرة.

3- مدير الموارد البشرية.

4- موظفي المؤسسة على اختلاف مستوياتهم

5- ديوان الخدمة المدنية

6- دائرة الموازنة العامة

7- مديرية التقاعد المدني والعسكري

8- التامين الصحي

9- أية دوائر ذات علاقة بطبيعة العمل.

شروط شغل الوظيفة:

- المؤهل العلمي: بكالوريوس إدارة أعمال أو إدارة عامة.
- سنوات الخبرة: خبره (3-6) سنوات في مجال الأعمال الإدارية وشؤون الموظفين.

التدريب:

1- الأنظمة الخاصة بشؤون الموظفين.

2- إدارة شؤون الموظفين.

3- إعداد جدول التشكيلات.

4- الوصف الوظيفي.

المهارات والقدرات والمعارف الأساسية:

- مهارة فن التخطيط والتنسيق والتنظيم وفن التعامل مع الآخرين.
- معرفه فن استخدام الحاسوب واللغة الانجليزية والأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة.
- قدره على التنظيم والتنسيق والمتابعة وإعداد التقارير.

بيئة العمل:

1- وسائل التبريد والتكييف.

2- توفر أجهزة لمتطلبات العمل.

3- وجود علاقات عمل ايجابيه.

(4) نموذج بطاقة وصف وظيفي لمدير جودة

- **المسمى الوظيفي:** مدير جودة Quality Manager
- **رمز الوظيفة:** HD/M101
- **الإدارة:** إدارة البحث والتطوير
- **الدائرة:** دائرة الجودة والنوعية
- **القسم:**
- **مسمى وظيفة المسئول المباشر:** المدير التنفيذي
- **مسمى الوظائف التي يشرف عليها:** كافة المسميات الإدارية التي تليه.

ملخص الوظيفة:

مدير الجودة مسئول عن تطبيق سياسات وإجراءات الجودة المعمول بها في الشركة، وهو مسئول أيضا عن تدريب الأفراد على تطبيقها وتحفيزهم على العمل بها، وهو مسئول أيضاً عن تطبيق أي إجراءات جديدة للحصول على إحدى شهادات الجودة العالمية.

مهام الوظيفة:

1- وضع بنود وسياسات وإجراءات الجودة وشرحها للموظفين والعاملين بالشركة وتدريبهم عليها وتحفيزهم على العمل بها.

2- القيام بالمراقبة والتدقيق الداخلي على كافة الدوائر والأقسام للتأكد من تطبيقها لهذه الإجراءات.

3- العمل على تحسين وتطوير إجراءات الجودة والنماذج المعمول بها حالياً في الشركة بشكل لا يتعارض مع الهدف العام والقوانين والتعليمات.

4- إصدار اللوائح والتعليمات المتعلقة بتطبيق تلك الإجراءات ومتابعة تنفيذها.

5- الرقابة الدائمة على ظروف السلامة الصحية والمهنية في المصنع والتأكد من صلاحيتها.

6- فحص المواد الخام الموردة إلى المصنع والتأكد من نوعية المواد المستخدمة في التصنيع وإذا ما كانت تطابق المواصفات أم لا، وطلب شهادات صحية للمواد المستخدمة من المصدر.

7- الإشراف الدائم على عمليات الإنتاج في المصنع ونظافة المصنع ومحيطه ونظافة العاملين والتحقق من مطابقتها لمعايير الجودة.

8- الإشراف المباشر على فنيي المختبر.

9- المشاركة في تقييم الموردين وتأهيلهم.

10- المشاركة في تقييم أداء الموظفين والعاملين في كافة الأقسام من خلال تطبيقهم لمعايير الجودة.

11- الإشراف على ظروف التخزين في المستودعات بشقيها المواد الخام والجاهزة والتأكد من صلاحية التبريد في السيارات والثلاجات بشكل مستمر.

12- الرد على الشكاوى التي ترد بخصوص المنتج بعد إجراء الفحوصات والتحقيقات اللازمة.

13- رفع التقارير الدورية بالانجازات والمشاكل والإخفاقات إلى الإدارة العليا.

مسئوليات أخرى:

أي مهام أخرى تطلب منه في مجال تخصصه.

متطلبات إشغال الوظيفة:

1- المؤهلات العلمية:

- الحد الأدنى للمؤهل: بكالوريوس.
- الحد الأعلى للمؤهل: ماجستير.
- التخصص المطلوب: إدارة الجودة الشاملة، أو: علوم إدارية.

2- الخبرات العملية:

- خبرة لا تقل عن 5 سنوات في إدارة الجودة الشاملة TQM

3- القدرات والمهارات المهنية:

- معرفة عالية بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- معرفة عالية بمتطلبات الحصول على شهادات الجودة المحلية والعالمية مثل ISO، HACCP.
- قدرات عالية في الرقابة على تطبيق إجراءات الجودة.
- قدرات عالية في إعداد إجراءات متطلبات الجودة والنماذج الخاصة بها.
- مهارات جيدة في استخدام الحاسوب.
- إتقان اللغة الانجليزية.

4- القدرات والمهارات الشخصية:

- مهارات شخصية عالية.
- تحمل ضغط العمل.
- مهارات إدارية وتنظيمية عالية.

توقيع الإدارة: التاريخ: ....

توقيع الموظف: التاريخ: ....

(5) نموذج بطاقة الوصف الوظيفي لمدير العلاقات العامة

- **المسمى الوظيفي:** مدير العلاقات العامة
- **رمز الوظيفة:** ....
- **الإدارة:** إدارة العلاقات العامة
- **الدائرة:** دائرة العلاقات العامة
- **مسمى وظيفة المسئول المباشر:** المدير التنفيذي.
- **مسمى الوظائف التي يشرف عليها:** الجودة، التسويق والمبيعات.

ملخص الوظيفة:

إنشاء علاقات طيبة مع الجمهور، وإنشاء علاقات طيبة بين الإدارات والأقسام المختلفة في الشركة.

مهام الوظيفة:

1- تعريف الجمهور بالشركة وشرح طبيعة السلعة التي تنتجها أو الخدمة التي تقدمها بلغة سهلة لإثارة اهتمام الجمهور.

2- شرح سياسة الشركة وأي تعديل لها حتى يتقبلها الجمهور ويتعاون معها.

3- التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر على الجمهور سليمة وصحيحة من كافة الوجوه.

4- تزويد الشركة بكافة البيانات والمعلومات، بالتطورات التي تحدث بالرأي العام، وكذلك اتجاهات الجمهور من الشركة.

5- تعريف إدارة الشركة بأثر خططها وسياستها على الجمهور.

6- العمل على تنسيق الأوضاع بين الإدارات المختلفة لتحقيق الانسجام بين بعضها البعض، وبين الجمهور الداخلي والخارجي.

7- تنظيم زيارات لأفراد الجمهور والوفود المختلفة للتعرف على نواحي النشاط داخل الشركة.

8- الدعوة إلى المؤتمرات الصحفية والإشراف على تنظيمها، لمناقشة بعض المسائل الهامة التي تتصل بالجمهور في علاقة الشركة.

9- الإشراف على إعداد النشرات والكتيبات والأفلام التي تهدف إلى تعريف الجمهور بحقيقة ما يجري داخل الشركة. وما يبذل فيها من جهود لخدمة الإنتاج والعاملين والجمهور.

10- مساعدة وتشجيع الاتصالات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا في الشركة.

11- المشاركة في المؤتمرات والمعارض وورش العمل المحلية والخارجية.

متطلبات إشغال الوظيفة:

1- المؤهلات العلمية:

- الحد الأدنى للمؤهل بكالوريوس الحد الأعلى للمؤهل.
- التخصص المطلوب؛ صحافة وإعلام، إدارة أعمال.

2- الخبرات العملية:

خبرة عملية لا تقل عن 5 سنوات في نفس المجال/دورات في مجال الصحافة والإعلام.

3- القدرات والمهارات المهنية والشخصية:

1- القدرة على المخاطبة والتحدث.

2- إتقان اللغة الانجليزية.

3- قدرات جيدة في استخدامات الحاسوب Ms Office.

4- المقدرة على التنقل والسفر إن تطلب الأمر.

5- قوة الشخصية واللباقة في الحديث.

بيئة العمل :

1- وسائل التبريد والتكييف.

2- توفر أجهزة لمتطلبات العمل.

3- وجود علاقات عمل ايجابيه.

(6) نموذج بطاقة الوصف الوظيفي كاتب/ حفظ وأرشفة

- **المسمى الوظيفي:** كاتب/ حفظ وأرشفة
- **مسمى وظيفة الرئيس المباشر:** رئيس قسم شؤون الموظفين
- **مسمى الوحدة الإدارية:** الموارد البشرية
- **الوظائف التي يشرف عليها:** لا يوجد.
- **الاختصاص العام للوظيفة:** حفظ الوثائق وأرشفتها.

المهام والمسؤوليات :

1- حفظ المعاملات الخاصة بالموظفين في الملفات الوظيفية بعد أرشفتها الكترونياً.

2- ترقيم كافة المخابرات المتعلقة بالموظف ضمن ملف الموظفين وفرزها حسب الترتيب المعتمد.

3- إعداد مسودات بعض المخاطبات المتعلقة بالموظفين.

4- يشارك في عمليات إدارة المعرفة وحسب طبيعة العمل.

5- القيام بأية أعمال أخرى يكلف بها ضمن حدود مهامه ومسؤولياته الوظيفية.

الاتصالات:

1- رئيس قسم شؤون الموظفين.

2- مديرية تكنولوجيا المعلومات.

3- المديرية الإدارية.

شروط شغل الوظيفة:

- المؤهل العلمي: ثانوية عامه كحد ادني
- سنوات الخبرة: خبره (3-5) سنوات.

التدريب:

1- الحاسوب.

2- الفهرسة.

المهارات والقدرات والمعارف الأساسية:

- مهارة في استخدام الحاسوب والأرشفة.
- معرفه في اللغة الانجليزية، وفهرسة الملفات
- قدره على تنظيم العمل والمتابعة.

بيئة العمل :

1- وسائل التبريد والتكييف.

2- توفر أجهزة لمتطلبات العمل

3- وجود علاقات عمل ايجابيه.

(7) نموذج بطاقة الوصف الوظيفي لمدخل البيانات

- **المسمى الوظيفي:** مدخل بيانات.
- **مسمى وظيفة الرئيس المباشر:** رئيس قسم شؤون الموظفين.
- **مسمى الوحدة الإدارية:** الموارد البشرية.
- **الوظائف التي يشرف عليها:** لا يوجد
- **الاختصاص العام للوظيفة:** إدخال كافة البيانات المتعلقة بالموظفين على الحاسوب وتوفير المعلومات والتقارير عن الموظفين.

المهام والمسؤوليات :

1- يدخل كافة البيانات المتعلقة بالموظفين على الحاسوب.

2- ينسق مع مديرية تكنولوجيا المعلومات باستخراج التقارير والبيانات اللازمة بالموظفين.

3- ينسق مع المديرية المالية فيما يتعلق بتحويل الراتب وعقوبات الحسم والعلاوة العائلية والإيقاف عن العمل والإجراءات ذات التأثير المالي.

4- يُعد الإحصائيات والبيانات الخاصة بالموظفين.

5- يدقق الزيادات السنوية ويتابع أعمال مراقبة الدوام.

6- يشارك في عمليات إدارة المعرفة وحسب طبيعة العمل.

7- القيام بأية أعمال أخرى يكلف بها ضمن حدود مهامه ومسؤولياته الوظيفية.

الاتصالات:

1- مع رئيس القسم والزملاء الموظفين داخل القسم.

2- مديرية تكنولوجيا المعلومات.

3- المديرية المالية.

4- المناطق الحرة.

شروط شغل الوظيفة:

- المؤهل العلمي: دبلوم برمجه/ دبلوم إدارة.
- سنوات الخبرة: خبره (2) سنة.

التدريب:

1- مهارات الحاسوب

2- الحفظ والأرشفة

3- التعامل مع الآخرين

المهارات والقدرات والمعارف الأساسية:

- مهارة في استخدام الحاسوب والصيانة والبرمجة وإدخال البيانات.
- معرفه في الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة، اللغة الانجليزية.
- قدره على العمل الجاد والسعي للتطوير الذاتي والوظيفي.

بيئة العمل:

1- وسائل التبريد والتكييف.

2- توفر أجهزة لمتطلبات العمل.

3- وجود علاقات عمل ايجابية.

المراجع:

حنا نصر اللـه، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع،200 ، ص169-170.

د. أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، غير مبين دار النشر، 2003

د. أحمد ماهر، الدار الجامعية، مصر، 1998.

الروابط التي تم الاستفادة منها عبر الإنترنت

http://www.4shared.com/get/JPp9WBY4/___online.html

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68376/posts/126459

http://www.hrdiscussion.com/hr42996.html

بعض النقاط من منتدى إدارة الموارد البشرية .

























De : Marwa zenhome



Email : info@arabgroup.net.eg
Email : elarabgroup@yahoo.com
Web : www.arabgroup.net.eg

٨ أ شارع احمد فخرى . مدينه نصر . القاهرة ج.م.ع
تليفاكس : 22739110 . 22759945 (00202)